



Racionalidad de las decisiones empresariales y sostenibilidad económica: el caso de Río Tinto Company Limited

Carlos Arenas Posadas,
Universidad de Sevilla
carenas@us.es

Una de las más persistentes líneas de investigación en la teoría económica es la referida a la racionalidad de las elecciones de los agentes económicos para todo tiempo y lugar. Es decir, la que se cuestiona uno de los apriorismos que tratan de hacer de la economía la física de la sociedad. Entre los antecedentes de esta corriente crítica se encuentra la literatura institucionalista que otorga a los individuos, los estados, las empresas, la posibilidad de crear y sostener instituciones que enmarcan, condicionan las decisiones y crean dependencia de la trayectoria hacia el futuro¹, la obra de Polanyi y sus seguidores², la teoría del “enraizamiento” de los sistemas económicos³, las ideas de los regulacionistas franceses y de los radicales norteamericanos y su concepto de estructura social de acumulación que abundan en la diversidad de normas y valores que rigen el capitalismo tanto espacial como social e históricamente⁴, o la aportación de quienes tras el derrumbe del mundo soviético se perciben que los capitalismo difieren en su forma de organizar el trabajo, el bienestar social y las relaciones laborales; diferencias que en virtud de su eficiencia relativa les conceden una mayor o menor capacidad para competir con ventaja en un mundo global⁵.

Desde la historiografía económica andaluza se ha discutido largamente acerca de la racionalidad de la empresa latifundista; en ese sentido ha habido autores que, con independencia de la crítica hacia los efectos macroeconómicos y sociales que han tenido sus decisiones, han considerado al terrateniente como un empresario absolutamente racional y coherente con la defensa de sus intereses, que es lo que cabe esperarse en toda sociedad capitalista⁶. No es este el lugar para discutir sobre la racionalidad del latifundio; sí resaltar sólo que las instituciones sociales, institucionales y políticas promovidas y sostenidas -a veces a sangre y fuego-, por la racionalidad de la explotación latifundista tienen no sólo una proyección negativa sobre el crecimiento económico -Andalucía occidental pasó de ser una de las zonas más ricas del país a

¹ Nelson; Sampat, 2001.

² Polanyi, 1997.

³ Beckert, 2003.

⁴ Mc Donough, 2008.

⁵ Boyer, 2005a. Boyer, 2005b. Amable, 2007. Montes; Medina, 2009.

⁶ Tedde, 1988

comienzos del siglo XIX a una de las más pobres a comienzos del siglo XX-, sino una proyección negativa hacia el futuro en cuanto que creó dependencias de la trayectoria que aún lastran la economía andaluza a comienzos del siglo XXI.

En el presente trabajo, aplicaremos esta misma óptica a otra gran empresa "andaluza": Rio Tinto Company Limited, una empresa considerada como de las más importantes del mundo entre 1897 y 1908, a la que no se podría discutir la racionalidad de sus decisiones teniendo en cuenta los elevadísimos dividendos -el 37 por ciento por término medio-, que se repartieron sus propietarios los Rothschild en el periodo indicado y a los millones de pesetas que gastaron en salarios directos e indirectos⁷. Sin embargo, la racionalidad presente puede llegar a tener consecuencias negativas en un futuro más o menos inmediato en función de que la actividad empresarial sea más o menos sostenible a medio o largo plazo, o de que las raíces institucionales que establezca en su entorno garantice la continuidad de ese o de cualquier proyecto económico, por lo que se puede concluir que una aparente racionalidad empresarial en el presente puede ser perfectamente irracional en términos históricos.

A la altura de 1872, Riotinto era, según los agentes británicos que las estudiaron sobre el terreno, un yacimiento de enormes posibilidades muy mal explotado por su dueño de entonces, el estado español. Entre la adquisición de la mina por el consorcio londinense encabezado por Matheson y su devolución al capital nacional en 1954, pocos reparos se pueden poner a la racionalidad y eficiencia de la explotación de las minas por parte de los técnicos británicos en cuanto al incremento de la producción, la agilización de los medios de transporte, la innovación de las tecnologías de la extracción y la metalurgia, la organización del trabajo y de las relaciones laborales y la gobernanza de la sociedad local.

⁷ López-Morell 2005. Ver también capítulo de Miguel Ángel López Morell en el presente libro.

En el terreno de la extracción y del primer tratamiento del mineral, los ingenieros y técnicos de la compañía fueron personas extremadamente competentes en su oficio como puede comprobarse hoy en el archivo y la biblioteca de la Fundación Río Tinto. No vamos a hacer aquí referencia pormenorizada de las innumerables innovaciones y mejoras introducidas para el aprovechamiento de la pirita a partir de 1873⁸. Citemos sólo algunas a título de ejemplo: la introducción de la minería a cielo abierto u *opencasts*, la sustitución de los pilares por las trincheras en la minería de interior, la introducción de perforadoras neumáticas en el interior o de palas excavadoras en el exterior con motivo de los trabajos de corta Atalaya en 1906 -el 75 por ciento de los trabajos se hicieron con excavadoras a vapor Bucyrus-, se fueron introduciendo en un claro ejercicio de minimizar costes y optimizar beneficios en función de las coyunturas del mercado de materias primas. La restauración y ampliación de los sistemas de cementación tradicionales en un primer momento, la erección de plantas de fundición del hierro con hornos Bessemer y de las piritas en los primeros años del siglo XX, con cámaras condensadoras que permitían recuperar el azufre lanzado al aire en la fundición de la pirita, fueron algunas de las innovaciones más importantes en la metalurgia. Puede añadirse que los precios del mineral, la dimensión del estéril que tapaba las vetas, la ubicación exacta del mineral, la cantidad y calidad del mismo, etc., fueron datos minuciosamente estudiados que determinaban la racionalidad de las decisiones de *stop and go* de las labores y el gobierno todo de la actividad minera.

El transporte del mineral por ferrocarril supuso otra de las grandes transformaciones introducidas por la compañía inglesa tanto en el interior del propio complejo minero -*mines lines*- como, sobre todo, entre Riotinto y el puerto de Huelva, lugar de expedición del mineral a los mercados europeos -*Main Line*-.

El área de la organización de la empresa, Rio Tinto Company Limited también fue pionera en España en el uso de los modernos métodos de gestión. Frente a las limitaciones del habitual capital familiar, la creación de RTCL fue el resultado de la suma

⁸ Arenas, 1999.

de capitales y de saberes bajo la fórmula societaria de una *free standing company*, el modelo de empresa que protagonizó la expansión del capitalismo británico en la era victoriana. Gracias a este modelo de empresa se pudo acometer al mismo tiempo obras de la envergadura del ferrocarril a Huelva o las primeras cortas. Si el grado de centralización de la dirección de la empresa, según las conocidas tesis de Chandler y Lazonick, es un signo de eficiencia, la adquisición de la mayoría de las acciones de la compañía minera en 1888 por la familia Rothschild para convertirla en la joya de sus negocios, fue un paso adelante en la racionalización de la gestión empresarial, desde el momento en que los accionistas mayoritarios pudieron liberarse de los viejos compromisos iniciales de la empresa matriz, acabando con graves problema de agencias dentro de la compañía, como ocurrió con la destitución del socio fundador Doetsch. Además la llegada de los Rothschild rompió la tradicional unidad entre propiedad y gestión, para entregar ésta en manos de hombres de confianza como Fielding que propuso iniciativas cruciales para el negocio en un consejo de administración anteriormente reservado a los dueños. Bajo su dirección se tomaron, al calor también de la onda expansiva del ciclo, decisiones tan importantes como la ampliación de las escalas de producción o la centralización de la gestión de la actividad minera anteriormente separada entre los distintos departamentos. Racionales fueron también las decisiones tomadas después de la primera guerra mundial al experimentar las materias primas un notable descenso de sus precios en los mercados internacionales: en 1923, Rio Tinto Company Limited llevó a cabo el intento de cartelización de la oferta con las primeras productoras reunidas bajo el título de la European Pyrites Company; en 1925, la compañía experimenta una diversificación de la actividad empresarial bajo la dirección de sir Arthur Geddes, por la que la empresa británica entra en el mercado industrial norteamericano en empresas como la Davison Chemical Corporation, del sector de los fertilizantes, o la Silica Gel dedicada a la fabricación de filtros antigases. Llegada la depresión de los treinta, especialmente dura para las empresas exportadoras, Río Tinto vuelve a centrar sus principales esfuerzos en la minería con la adquisición de nuevas minas como Rhokana Corporation, en Rhodesia, que se convirtió en la nueva estrella de la corporación⁹.

⁹ Herfindhal, 1959.

Si la gestión económica en relación a las primeras actividades de la empresa, la extracción, metalurgia y venta de minerales puede catalogarse de satisfactoria o muy satisfactoria en muchos momentos, lo mismo puede decirse de la gestión de los recursos humanos. No poca importancia tuvo la contratación de ingenieros y técnicos en las más importantes minas del mundo: los altos salarios, cierta autonomía en la gestión de los respectivos departamentos, un hábitat y un status crecientemente diferenciado de la población española, residencias vacacionales, etc., resultaron interesantes estímulos para atraer técnicos competentes. Mucho más complejo, como nos recuerda Avery, fue el reclutamiento y, sobre todo, el gobierno de los muchos miles de trabajadores que figuraron en las listas de obreros u *ordinary pay rolls* de la compañía a lo largo de su historia, conformando plantillas que, desde los ochocientos obreros iniciales, alcanzaron un máximo de catorce mil a la altura de 1912. La racionalidad de la gestión de la fuerza de trabajo estuvo en unos primeros momentos confiada a la eficiencia de la mano invisible, a los mercados “manchesterianos” de trabajo. Mejores salarios que en las minas y campos del entorno atraían brazos de los pueblos más pobres de la provincia y de otros lugares de Andalucía y de España; con estos procedimientos, una comarca cuyos núcleos de población apenas sumaban siete mil habitantes en 1873 pasaron a sumar cincuenta mil en 1910. Por otra parte, un sistema de subastas por las que las distintas labores se ofertaban a los grupos o “compañerías” de obreros garantizaba la mejor productividad y el mejor precio del factor trabajo. Racionales fueron también los métodos para conservar suficiente mano de obra; una de ellas fue la conversión de la entidad en un monopsonio en el mercado de trabajo, a lo que contribuyó, entre otras razones, la destrucción del entorno agrícola y ganadero por causa de las emanaciones de gas sulfuroso procedente de la calcinación de las piritas al aire libre. Racional también, sobre todo cuando se necesitó consolidar la plantilla a partir de 1897 en el inicio de una nueva revolución industrial que incrementó la demanda de materias primas, fue la instauración de políticas paternalistas de bienestar industrial. Políticas de construcción de viviendas para obreros, economatos, escuelas, hospitales, prestación de servicios médicos y farmacéuticos, etc., fueron diseñados para facilitar la estabilización y reproducción de la mano de obra y como fórmula inteligente en la gestión económica de la compañía. En este último sentido,

mediante la aplicación del paternalismo empresarial, asistimos a una plenamente racional estrategia de recuperar parte del dinero pagado en salarios -las cantidades pagadas en salarios volvían a la empresa en forma de alquileres abonados por viviendas, de cuotas médicas o de alimentos y artículos adquiridos en los almacenes de la compañía-. Todo paternalismo, como sabemos, contribuye, además, a reducir los costes laborales y a segmentar y controlar la mano de obra dado que sólo los más dóciles de los empleados se harán merecedores de la graciosa contribución de la empresa.

Racionales fueron también los diferentes mecanismos correctores introducidos en la gestión de los mercados de trabajo cuando estos no satisfacían las expectativas presentes o futuras de la compañía. Momentos como éstos se vivieron en 1888, entre 1909 y 1920, y durante la depresión de los años treinta. En esos tres momentos, la compañía tuvo que hacer frente a un exceso de plantilla y a la presión de una población que reclamaba empleo a la única empresa que, en la zona, podía suministrarlo. Una fórmula de corregir estos desequilibrios del mercado fue la segmentación de la mano de obra entre obreros prescindibles e imprescindibles. Ligadas a esta estrategia no fueron ajenas las inteligentes ayudas concedidas "para marcharse de las minas" a los obreros y familiares excedentarios. En este mismo sentido, no creemos que fuera una casualidad, ni ajeno a las decisiones racionales de la compañía, que en los tres momentos citados, el problema de reducción de la demanda de mano de obra fuera resuelto mediante sendos y trágicos conflictos laborales: el conflicto de los humos de 1888, las huelgas de 1913, 1919, 1920 y 1934. El efecto inmediato de cada uno de esos conflictos fue la drástica reducción de la plantilla existente, la liberación de los compromisos paternalistas con una parte de la población y la consiguiente reducción de los gastos asistenciales en relación a la comunidad minera.

Igualmente racionales fueron los métodos para incrementar la productividad del trabajo o la calidad de las relaciones laborales. En relación a la productividad, ya se ha apuntado que, en las subastas, las tareas se otorgaban a las compañías más productivas y, a partir de 1897, mediante la introducción de nuevas máquinas que reducían la demanda de trabajo; desde la primera guerra mundial se implantaron métodos "científicos" de producción escrutados

racionalmente desde la Agencia de Trabajo creada en 1909 y, en la depresión de los treinta, con la introducción de maquinaria para compensar el aumento relativo del coste de la mano de obra. En lo que respecta a las relaciones laborales, a la compañía le pareció racional establecer un rechazo radical de cualquier organización sindical en el interior de la empresa, estableciendo a cambio mecanismos de consenso como la financiación de mutualidades y sociedades recreativas y, sobre todo, admitiendo la internalización espontánea de las prácticas de contratación, retribución y asignación de tareas concediéndoselas a capataces, listeros, contramaestres, etc.. Más tarde, tras la creación de la Agencia de Trabajo y tras las huelgas que con ella tuvieron lugar entre 1913 y 1920, la compañía puso en marcha la institucionalización de un modelo verticalista de la relación laboral -Comités Mixtos-, con aquella parte de la plantilla que permaneció en las minas tras los conflictos mencionados -la plantilla minera pasó de doce mil a algo más de seis mil entre 1912 y 1921-. Sólo con la república, la Compañía aceptó la interlocución con los sindicatos manteniendo acuerdos con la UGT sobre la base del mantenimiento de los puestos de trabajo a cambio de reducción de los días trabajados; unas relaciones que quedaron rotas para volver a la estrategia de la confrontación que desembocó en el conflicto de octubre de 1934.

Finalmente, consideramos también como perfectamente racionales las estrategias diseñadas para conseguir la mejor gobernanza posible tanto a nivel nacional como local. A nivel nacional, la más racional de sus decisiones fue la de incluir en la nómina de la compañía a prohombres de la clase política española, parlamentarios, ministros y primeros ministros como Eduardo Dato, figura especialmente valiosa en la “solución” de las huelgas de 1913 y 1920. Igualmente racional fue plegarse al contexto político cuando, primero, durante la dictadura de Primo de Rivera y, luego, con la república, el Estado español intentó influir en la gobernanza de este otro Gibraltar británico. A nivel local, Río Tinto no tuvo oposición significativa a la hora de controlar de forma absoluta los mecanismos de gobernanza. Las políticas paternalistas, la perturbación de los comicios municipales siempre con resultados afines a sus candidatos, la manipulación también de mecanismos de concertación como las juntas locales de reformas sociales, la impagable ayuda de la iglesia católica en la conducción de las

ideas, la inclusión en nómina de pequeños propietarios y de las familias más notables de la comarca, la segmentación de la mano de obra, más la vigilancia activa que los “guardiñas” o policías privados hacían de los disidentes y la represión subsiguiente, fueron algunas de las maneras en la que consiguieron tan absoluta influencia sobre la política y las relaciones sociales en el ámbito local.

En definitiva, podemos valorar como muy racionales y eficientes las decisiones adoptadas por Rio Tinto Company Limited en su larga presencia al frente la principal explotación minera del país.

En la segunda parte de esta aportación, veremos algunas de las consecuencias que la mencionada racionalidad tuvo en el largo y muy largo plazo sobre la comarca y sobre la sociedad que en ella se ha asentado. Hace algún tiempo, la historiografía española incorporó un debate sobre los efectos de las inversiones extranjeras en la minería de nuestro país. Aquel debate dividió a los especialistas en “optimistas” y “pesimistas” en función de que sus criterios fueran favorables o críticos a la intervención extranjera. Corría la época en que las decisiones de los empresarios se medían por el impacto macroeconómico que comportaban y, en ese sentido, el debate se centraba en la titularidad de las minas, en el hecho de si la inversión extranjera, el aporte de tecnología, la construcción de infraestructuras, la contratación masiva de mano de obra, la sustitución del estado en el plano asistencial o educativo y los impuestos a la hacienda pública compensaban el hecho de que dividendos y mineral salieran del país sin apenas beneficiar, en detrimento del capital y de la industria española. Con el tiempo, a medida que el contexto en el que se pronuncian los historiadores ha estado marcado por la globalización de capitales y mercancías y ha sido crecientemente proclive a los planteamientos neoliberales y de la economía de la oferta, el resultado ha ido inclinándose del lado de los “optimistas”, que podrían añadir a su argumentación todo el bagaje de decisiones racionales que, con independencia de sus efectos nocivos sobre el ecosistema o las condiciones de vida de los trabajadores, hemos apuntado en el capítulo anterior.

Nuestra posición aquí no es de posicionarnos en ese debate; en especial la de posicionarnos sobre si la cuenca minera hubiera estado mejor explotada en manos nacionales en vez de en manos extranjeras. Estimamos que el resultado hubiera sido prácticamente el mismo y a la prueba está que pocas cosas importantes cambiaron desde que en 1954, Río Tinto se “naturalizó”; es decir, pasó a propiedad de los naturales del país. Nuestra posición es situar el debate en los efectos económicos y sociales que en el muy largo plazo tuvieron las decisiones supuestamente racionales de británicos, antes, o de españoles, después. En este sentido, no podemos, de momento, cuantificar el balance que resultaría de comparar los ingresos -beneficios, salarios, pensiones, subsidios, impuestos, etc.,- con los costes pasados, presentes y futuros legados por la actividad minera concebida de aquella manera específica. Sí podemos enumerar algunos de los costes históricos que la explotación de las minas dejó a las generaciones presentes, pasadas y futuras.

En primer lugar, hay que citar los cuantiosos costes de reposición que ha supuesto y seguirán suponiendo la restauración de un paisaje habitable, la minimización del impacto de la actividad minera y de sus residuos sobre el ecosistema, la red hídrica y el reaprovechamiento de esos recursos para actividades económicas de nuevo tipo, algunas de las cuales, como la agricultura o la silvicultura, anteriores a la explotación intensiva del yacimiento, fueron en buena medida esquilmas por una actividad minera dirigida con métodos racionales¹⁰.

En segundo lugar, se puede hacer referencia a la sostenibilidad de las empresas extractivas. Ya, en los años finales del siglo XIX, el *General Manager*, Rich, calculaba que las existencias de mineral en Riotinto -a una ley de cobre decreciente-, permitirían desarrollar la actividad minera durante un siglo, lo que quiere decir que, a pesar de que aún no se había desmontado cortas tan importantes como Atalaya, la mina y cualquier empresa ligada a ella tenían fecha de caducidad¹¹. En las circunstancias de una muerte o de

¹⁰ Pérez Cebada, 2008.

¹¹ Archivo Río Tinto Zinc. *Ore reserves*. Informes de Williams Rich. 1896 y 1899.

un declive anunciado hubiera sido especialmente racional haber ido modificando y diversificando el tejido productivo en la comarca de manera que pudieran desarrollarse otras alternativas cuando el minero dejara de ser el primer aprovechamiento económico de la zona. La teoría económica establece una relación directa entre diversificación de las actividades económicas y el desarrollo económico.

En tercer lugar, añadir que la posibilidad de aprovechamientos e iniciativas económicas alternativas a la propuesta por Río Tinto Company Limited era materialmente imposible por, al menos, dos razones; una, por el hecho de que la compañía británica funcionaba como un enclave económico en el que las externalizaciones a nivel local, el efecto de arrastre sobre otras empresas a la manera de los ventajosos distritos industriales eran, prácticamente inexistentes. Río Tinto no necesitó de otras empresas en su entorno, ni dirigió su actividad a la consecución de más valores añadidos que no fueran la transformación del mineral en productos semielaborados que abarataran los costes del transporte. La transformación local de los minerales extraídos hubiera otorgado a la comarca mejores perspectivas de futuro con independencia de la inmediata proximidad del yacimiento. Dos; Río Tinto internalizó no sólo los mercados y procesos de extracción, metalurgia, transporte y exportación sino que desalentó, toda empresa en su entorno que pudiera hacerle competencia o sustraerle la posibilidad de recuperar el dinero desembolsado en forma de infraestructuras, retribuciones o prestaciones. Podemos citar, a estos efectos, la terminante prohibición que aparecía en los contratos de los ingenieros de la empresa de realizar prospecciones o adquisiciones mineras. Igualmente, la compañía desalentó inversiones extrañas en aquellas actividades y servicios, médicos, comerciantes, farmacias, viviendas, etc., que pudieran sacar provecho de una parte del dinero que la compañía gastaba en salarios. Si a la obstaculización de un acumulación alternativa de capital le unimos el hecho de que una parte de la burguesía o de la pequeña burguesía local entró desde los primeros momentos en la nómina de la empresa británica como administrativos y gestores, el nivel del emprendimiento empresarial en la zona resultó forzosamente bajo, lo que contribuyó, todo junto, primero, a impedir la diversificación productiva y, segundo, a fortalecer el carácter monopsónico del mercado de trabajo con

la consiguiente y progresiva dependencia de un solo empleador y merma de los salarios.

En cuarto lugar, el monopsonio no sólo evitó que los trabajadores utilizaran el mercado como fórmula para mejorar sus ingresos sino que contribuyó a enraizar las estrategias de segmentación que la compañía británica pretendía desarrollar entre los trabajadores y en la entera sociedad. En ausencia de sindicatos fuertes, con el pretexto del decreciente valor de las materias primas en los mercados mundiales, la compañía trasladaba las incertidumbres mercantiles a los trabajadores que no encontraron otra manera de defenderse que aceptar tales mecanismos de segmentación, estableciéndose la disgregación en la comunidad minera entre obreros nativos y forasteros, rojos y amarillos, socialistas y anarquistas, pobladores de Riotinto y de Nerva y otras aldeas donde habitaban principalmente los trabajadores prescindibles. En el muy largo plazo, podría establecerse efectos muy negativos de aquella discriminación sobre la cohesión social en la comarca, sobre el capital social que constituye, al mismo nivel que el capital financiero o humano, un recurso imprescindible para el desarrollo económico.

En quinto y último lugar hay que referirse a las consecuencias que a largo plazo tuvo el dominio de la compañía británica sobre la gobernanza nacional y local. A nivel nacional, gracias a sus inversiones en obtener favores de la clase política y de los medios de comunicación, Río Tinto se aprovechó, salvo en momentos muy concretos de la dictadura de Primo y de la II República en la que sintió o le pareció sentir el control del Estado, de un contexto de *laissez faire* que le permitió desde defraudar impuestos hasta no modificar sus estrategias productivas -la ignición de las teleras, por ejemplo-, a pesar de la oposición de la opinión pública, de técnicos y empresas nacionales. A nivel local, el monopsonio, el paternalismo y su corolario de una población sumisa a sus criterios, el control de las instituciones locales, el control ideológico de la población y la amenaza sentida por la misma de perder lo poco que recibía al menor atisbo de rebeldía, facilitaron los objetivos de la empresa. En definitiva, la ausencia de control democrático sobre la compañía hizo que ni el Estado ni la sociedad civil quisieran, supieran o pudieran cambiar decisiones perfectamente racionales de la empresa que, sin embargo, hipotecaban gravemente el futuro.

Concluimos diciendo que la elección racional del empresariado es consustancialmente cegata, no ve a largo plazo, por lo que debe ser conducida con el lazarillo del control institucional. Como anuncian desde antiguo Veblen, Hodgson, Hayek o North las instituciones son el cómputo de presiones y reglas del juego que limitan la "elección racional", y que no son el fruto espontáneo obtenido de la naturaleza o del pasado sino, fundamentalmente, el producto de una construcción social deliberada que los agentes económicos y sociales pactan o imponen en función de su fuerza relativa hasta constituir un modelo específico de sociedad y de capitalismo. El nivel de eficiencia de cada modelo, de las instituciones inherentes a los mismos, determinan los resultados económicos de países, regiones o comarcas completando círculos virtuosos de desarrollo o, por el contrario, aumentar la bola de nieve que conduce al atraso. Creemos que las indelebles huellas que Río Tinto Company Limited dejó en la cuenca minera al amparo de los rasgos característicos del capitalismo español y andaluz siguen pesando sesenta años después en detrimento del desarrollo económico y social de la comarca.